

## 6 - ALIENAÇÃO E SEUS EFEITOS NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES: UM ESTUDO REALIZADO EM SUPERMERCADOS VAREJISTAS

**Jose Antonio Pastre**

Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, Paraná, Brasil,  
caaugusto2@gmail.com

**Cleiciele Albuquerque Augusto**

Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, Paraná, Brasil,  
cleicielealbuquerque@yahoo.com.br

### RESUMO

O objetivo desse estudo foi compreender como a alienação pode influenciar os trabalhadores operacionais, no entendimento do seu trabalho e motivação, em supermercados na cidade de Maringá. Para tanto, foi desenhada uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários que exercem funções operacionais, bem como com seus gestores, em três redes de supermercados em Maringá, no Estado do Paraná. Os resultados indicaram que todo o conjunto de regras impostas pelas empresas investigadas, para alcançar seus objetivos, mantém seus trabalhadores operacionais alienados e desmotivados. Isso afeta a relação dos funcionários com o seu trabalho, resultando, notadamente, em perdas com produtividade, dificuldade em formar líderes e alta rotatividade para as empresas. Conclui-se que, devido ao fato do nível de identificação com o trabalho ser superficial, a maioria dos funcionários pesquisados sente-se desvalorizada e não consegue corresponder às expectativas da empresa, tão pouco se desenvolver como profissionais.

**Palavras-chave:** Processo de alienação. Motivação. Supermercados.

### ABSTRACT

The objective of this study was to understand how alienation can influence operational workers, their work and motivation, in supermarkets in the city of Maringá. Therefore, a qualitative and descriptive research was created, through semi-structured interviews with employees who exercise operational functions, as well as with their managers, in three supermarket chains in Maringá, in the State of Paraná. The results show that the set of rules imposed by the investigated companies, to reach their objectives, keep their operational workers alienated and unmotivated. This affects the relationship of employees with their work, resulting, notably, in losses with productivity, difficulty in forming leaders and high turnover for companies. It was concluded that, due to the fact that the level of identification with the work is superficial, most of the employees surveyed feel devalued and it is not able to meet the expectations of the company, nor to develop as professionals.

**Keywords:** Alienation process. Motivation. Supermarkets.

### 1 INTRODUÇÃO

O modo de exercer a atividade do trabalho vem se modificando e acompanhando o aperfeiçoamento das capacidades humanas, tal como as civilizações. As transformações na forma de trabalhar acontecem na mesma proporção em que a sociedade se desenvolve, o que torna o trabalho e seu entendimento cada vez mais complexo e subjetivo (ARRUDA, 1984; CAMPOS, 2016). Para Rodrigues (1995), Lima (2005) e Campos (2016) a modernização, as mudanças econômicas, políticas e sociais ao longo da história, foram responsáveis por transformar o trabalho. Como parte dessa transformação, Lima (2005), Campos (2016) e Bezerra *et.al.* (2018) indicam a formação do sistema capitalista, que impõe

uma nova concepção de trabalho, que no decorrer dos tempos foi sobrepondo e modificando a maneira como o homem o concebe.

De acordo com Arruda (1984) e Bezerra *et.al.* (2018), com o sistema capitalista, o tema alienação no trabalho tornou-se mais evidente, notadamente no advento da era industrial, no século XVIII, que trouxe profundas mudanças na forma de trabalho. A transição dos métodos artesanais para manufatura, a fragmentação do trabalho e a produção em grande escala, segundo os autores, trouxeram consigo um leque de situações que se tornaram objeto de estudos.

De forma geral, Milioni e Toledo (2015) entendem alienação como o não envolvimento de um indivíduo no processo de suas atividades, o que pode ocorrer por ausência de conhecimento. Isso faz com que o homem, na condição de trabalhador, perca de maneira gradativa o seu potencial criativo e autonomia diante de seu labor (CAMPOS, 2016). Entende-se que a alienação pode impactar diretamente na motivação do trabalhador. Segundo Coda *et.al.*, (1997) a motivação é uma força e desejo internos de suprir as necessidades. Bergamini (2011, p.146) complementa que “a motivação aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto de situações, quer dizer, o indivíduo [...] o trabalho [...] e a organização [...]”.

Considerando a alienação e motivação no contexto organizacional, a alienação pode se tornar ainda mais forte em cargos em que a exigência de conhecimento é baixa (ENEGI, 2012; LUZ, 2008; PICCININI; TOLFO, 2007; BEZERRA et al., 2018). Em supermercados essa realidade é observada, principalmente no que tange a cargos operacionais, como operadores de caixa e repositores de mercadorias. De acordo com dados da Classificação Brasileira de Ocupações (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2021), as exigências de qualificação para esses cargos são relativamente baixas, variando de ensino fundamental a primeiro grau.

Diante desse contexto, observam-se, de um lado, os supermercados que necessitam de trabalhadores que estejam aptos para exercer as funções para as quais foram designados. De outro lado, esses trabalhadores podem se sentir alienados em relação à natureza das suas tarefas. Diante dessa perspectiva, surge a seguinte questão de pesquisa: Como o processo de alienação no contexto dos supermercados pode influenciar a motivação dos indivíduos? Diante de tal problemática, essa pesquisa tem como objetivo compreender como a alienação pode influenciar a motivação de trabalhadores em supermercados na cidade de Maringá. Para tanto, essa investigação buscou descrever como a alienação ocorre nos funcionários de níveis operacionais em supermercados e se os seus efeitos sobre a motivação desses trabalhadores podem gerar impactos para a organização.

Essa pesquisa justifica-se não somente pelo entendimento sobre alienação e motivação em um contexto organizacional específico, mas também pela busca e geração de informações que podem contribuir para a realização de ações concretas no ambiente desses supermercados. Para realizá-la, além dessa introdução, apresenta-se um segundo capítulo com a revisão de literatura sobre alienação e motivação. Um terceiro capítulo é destinado aos procedimentos metodológicos escolhidos para atingir o objetivo proposto. Um quarto capítulo dedica-se as discussões sobre os resultados encontrados, seguido pelas conclusões, no quinto capítulo, e pelas referências utilizadas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 ALIENAÇÃO

Para a psiquiatria, o uso do termo alienação tem por finalidade explicar os fenômenos e formas de perturbação mental, que consistem, para o homem, na perda de consciência e incapacidade de pensar por si próprio (BASBAUM, 1985). Para a sociologia, alienação significa estranhamento e impotência do homem em relação ao produto de sua ação prática ou intelectual (GALLINO, 2005). Segundo Galinno (2005, p. 18), “estudiosos próximos à da escola de Frankfurt [...] viram na alienação um fator de intensificação da angústia individual e coletiva”. Para o autor, a alienação traz como efeito o aparecimento da hostilidade e rivalidade entre os indivíduos, os quais se percebem como concorrentes, fator que aumenta o sentido de competição. Campos (2016) complementa que a alienação pode conduzir ao adoecimento físico e mental no que se refere ao homem em condição de trabalhador.

No âmbito da relação homem e trabalho, entende-se como alienação a condição pela qual a pessoa age com estranhamento frente à sua prática laboral, não encontrando sentido na sua realização (MILIONI; TOLEDO, 2015). Para Bezerra *et.al.* (2018) e Codo (1985), a alienação padroniza o ser e retira do homem sua individualidade, de maneira que o homem nega sua personalidade única e retorna ao estado de animalização, ou passa então a pertencer ao outro, prevalecendo assim à vontade alheia (BASBAUM, 1985).

É sabido que, na visão de Marx (2014), o processo de alienação do indivíduo ocorre quando o trabalho se torna mercadoria de troca entre empregador e empregado, sendo que esse processo pode trazer a alienação do trabalho, que resulta na despersonalização e desumanização do homem. Com base na teoria Marxiana, Mészáros (2016) define como alienação a coisificação de tudo, que atribui ao homem à condição de coisa e torna possível que tudo seja comercializado.

Mészáros (2016) e Bezerra *et.al.* (2018) atribuem à alienação do trabalho algumas características distintas, a saber: a primeira é a transformação do homem em produto de seu trabalho; a segunda característica consiste no não reconhecimento da atividade cujo distanciamento e abstração geram desconforto e insatisfação; na terceira característica, resultante das anteriores, o autor afirma que a alienação incide no indivíduo e sua condição como homem; na quarta característica ele explica que, uma vez que o homem não se reconhece em seu trabalho, isso afeta sua interação com o outro, influenciando suas relações.

Um fator que influenciou de forma significativa o processo de alienação do trabalho diz respeito a sua fragmentação cada vez mais evidente. Com a divisão do trabalho, o trabalhador foi condicionado para execução de uma tarefa específica, o que limita sua interação e, conseqüentemente, rompe sua conexão com a realização do todo (MARX, 2014). Nesse caso, Sennet (2009, p. 79) afirma que “operacionalmente, tudo é muito claro; emocionalmente, muito ilegível”.

Na visão de Taylor (1990), as mudanças na forma do processo produtivo, como a divisão do trabalho e o controle do tempo e movimentos, visam à maximização dos lucros e da produção. Segundo o autor, a aplicação da administração científica preocupa-se com o trabalhador, visa a alocá-lo no local mais apropriado de acordo com sua condição natural, respeitando a sua natureza e recompensando pelos seus esforços sem agredir sua saúde física e mental. Em divergência, Mészáros (2016), com base na teoria de Marx, afirma que o resultado da fragmentação do trabalho é

contrário ao proposto por Taylor, pois tal divisão resulta em uma dependência maior do indivíduo.

Sennet (2009) afirma que, com a alienação, a identificação e o sentido do trabalho na perspectiva do indivíduo como trabalhador torna-se superficial. Como afirma o autor, “para serem contratadas hoje, as pessoas dos fornos têm de provar que entendem de computador [...]. Contudo, não usam muito desse conhecimento no emprego, onde simplesmente apertam botões num programa de Windows projetado por outros” (SENNET, 2009). Campos (2016) explica que todo esse processo que o trabalhador vive degrada sua condição física e mental.

Nesse processo, Luz (2008) afirma que o trabalho se torna somente um meio de subsistência, ao qual o trabalhador deve recorrer, se quiser garantir sua sobrevivência. Por outro lado, Antunes (2010) e Bezerra *et.al.* (2018) apontam que o trabalho tem uma função que possibilita a socialização do homem, de maneira que o resultado dessa socialização transforme o ser em algo que transcende ao escopo material. Tal transposição para o ser social, apresentada por Antunes (2010) pode ser vista ainda nos dias de hoje nas interações em que o indivíduo, como trabalhador, realiza em meio à sociedade, no processo, denominado por Davis e Newstrom (1998), como de relação homem empresa, no qual esta tem o papel de servir aquele e vice e versa.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

Para compreender o que é motivação, é preciso também refletir sobre o comportamento humano. Ao tratar sobre o comportamento humano nas organizações, deve-se buscar um maior entendimento do homem em si, de maneira que aquele é concebido através dos valores e necessidades intrínsecas (DAVIS; NEWSTROM, 2004). Para Bergamini (2011), os comportamentos humanos são originários de variáveis ambientais, bem como de toda a carga genética e de experiências vividas pelo indivíduo.

A motivação é objeto de estudo no que se refere ao comportamento humano. Várias teorias motivacionais defendem diferentes pontos de vista sobre esse tema, dentre elas destacam-se a teoria hedonista, do instinto e a do impulso (BERGAMINI, 2011). De acordo com esse autor, a teoria hedonista parte do princípio de que o comportamento motivacional humano se baseia na busca pelo prazer, e, em contrapartida, na rejeição da dor e do sofrimento. A teoria do instinto baseia-se na teoria de Darwin, na qual o comportamento motivado tem como objetivo a preservação da espécie. A terceira teoria sobre a motivação tem como objeto de estudo o impulso, no qual os fatores interiores direcionam o indivíduo para o alcance de um objetivo (BERGAMINI, 2011).

Muitos ainda compreendem a motivação de maneira errônea, acreditando que ela seja resultado de um fator externo ao indivíduo. Segundo Bergamini (2011) quando um comportamento está atrelado a uma condição do ambiente, ele não pode ser considerado motivação, mas apenas um movimento condicionado a fatores extrínsecos. Isso porque o homem é motivado por seus desejos e paixões, e é preciso motivos para que ele se movimente, se os mesmos não existem, não há razão para seguir (ARESÍ, 1985).

Dessa forma, o comportamento motivado é uma força causada por algo que está no cerne de cada indivíduo e, devido a isso, o homem é impelido a fazer algo se este decide por vontade própria e não se aquilo é imposto a ele (DAVIS; NEWSTROM, 2004). “À medida que o indivíduo valoriza seus motivos é que mobiliza maior ou menor

quantidade de forças para obtê-lo” (BERGAMINI, 2011, p. 141), mesmo que esses motivos dizem respeito a livrar-se de situações desagradáveis, no sentido de buscar meios para reduzir o desconforto, a tensão e a ansiedade (MASLOW, [S.l]).

Partindo do pressuposto de que o homem é motivado e impulsionado a agir em benefícios dos suprimentos de suas necessidades, as teorias de Maslow e Herzberg servem de base para a criação de modelos motivacionais avançados (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

Em sua teoria, Maslow elencou as necessidades em uma escala de prioridades, que parte desde as primárias estendendo-se às secundárias. As cinco necessidades básicas definidas por Maslow (1943) são: a) fisiológicas, associadas as demandas biológicas mais essenciais do ser humano, como a alimentação e descanso; b) de segurança, que se referem a estabilidade e condições seguras quando aplicado ao ambiente de trabalho; c) sociais, relacionadas as necessidades de manter boas relações pessoais; d) de estima, por meio do reconhecimento pessoal e de outras pessoas; e) de auto realização, referentes ao crescimento do indivíduo.

A teoria dos dois fatores de Herzberg (1974) complementa a ideia de Maslow e desmistifica a ideia sobre motivação por meio de troca. Por meio de seus estudos, Herzberg (1974) identificou que existem dois tipos de fatores. São eles: os fatores de manutenção ou higiene, que estão ligados às condições de trabalho e buscam prevenir a desmotivação; os fatores de motivação, que são aqueles responsáveis pela satisfação do trabalhador, ligados à atividade em si e aos resultados de necessidade de crescimento dentro da empresa. Dessa forma, pela visão de Herzberg (1974), a remuneração não gera motivação, apenas promove satisfação ao indivíduo quando recompensado e, conforme o autor, trata-se de um fator higiênico. De maneira análoga Martins *et.al.* (2018) reforçam as afirmações de Herzberg sobre a questão financeira e complementa que a motivação e desempenho do trabalhador estão estritamente ligados a aspectos como valorização e reconhecimento por parte da empresa.

Segundo Herzberg (1974), o papel efetivo do gestor não seria motivar os funcionários para atingirem suas tarefas, e sim proporcionar tarefas capazes de serem realizadas, a fim de motivá-lo. Silva *et.al.*, (2015) complementam sobre o valor do papel do líder na motivação do trabalhador e enfatiza que o clima organizacional e as relações têm forte influência, tanto na motivação quanto na produtividade do indivíduo em seu trabalho.

Assim, uma premissa básica acerca da motivação no âmbito empresarial parte do pressuposto de que o homem na escala do trabalho possui uma posição superior. Sendo assim, suas particularidades individuais devem ser mantidas e respeitadas tal como seu valor e dignidade humana, contrapondo a antiga ideia de que o homem age de forma irracional e mecânica, sendo apenas um instrumento para realização do trabalho (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

Destaca-se, portanto, que a motivação é algo que está no âmago do indivíduo: seus desejos e suas necessidades são as forças pelas quais o homem se motiva a realizar algo. Ao colocar o indivíduo em uma condição em que se torna alienado ao seu trabalho, este por sua vez pode perder o sentido. Na medida em que o homem não encontra em seu trabalho algo que seja significativo para si próprio, pode, então, desmotivar-se e não atender as expectativas como trabalhador.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como objeto de estudo três redes de supermercados na

cidade de Maringá-PR e apresenta recorte transversal no ano de 2018. A fim de preservar a identidade das empresas, as mesmas têm nomes fictícios, e são chamadas nesta pesquisa como Empresa X, Y e Z.

A empresa X atua no ramo de supermercado há 43 anos, com 43 lojas distribuídas em várias cidades no Paraná e estado de São Paulo, atuando no varejo e no atacado. De acordo com o site especializado Supermercado Moderno (2018), a empresa possui uma boa posição no *ranking* nacional, sendo também umas das maiores redes de supermercados do estado do Paraná. A empresa Y atua no mercado há 38 anos e possui quase seis mil funcionários distribuídos em várias lojas nos estados do Paraná, São Paulo e Mato Grosso do Sul. De acordo com Supermercado Moderno (2018), a empresa ocupa importante posição no país, e está entre as maiores redes de supermercados no estado do Paraná.

A empresa Z fundada em 2004 é uma associação de pequenos varejistas que se uniram no intuito de ganhar força frente aos concorrentes. Atualmente a rede possui 13 associados com 38 lojas distribuídas na região de Maringá. A rede conta com mais de 1300 trabalhadores diretos, mas não aparece no ranking dos sites especializados.

Para executar o estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que se buscou entender, com profundidade (TRIVIÑOS, 1987), como ocorre a alienação e seus efeitos sobre a motivação no ambiente dos supermercados. A pesquisa descritiva também foi adotada, uma vez que essa tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2012. p. 28). Nesse caso, buscou-se a descrição do processo de alienação e de que maneira essa causa impacto no entendimento e na motivação de funcionários de níveis operacionais nos supermercados investigados.

Os dados primários foram coletados com funcionários que ocupam dois níveis dentro dos supermercados: nível operacional, como operador de caixa, repositor de mercadoria e auxiliar de depósito; nível de gestão, cujos cargos são de encarregados de setor e gerente de loja. Grande parte dos entrevistados e respondentes dos questionários que trabalham no nível operacional possui idade entre 18 e 35 anos. Em sua maioria o nível de escolaridade é baixo, com ensino médio incompleto, sendo que apenas um funcionário possui ensino superior incompleto. No que se refere ao gênero dos respondentes, grande parte dos que trabalham no cargo de operador de caixa é do sexo feminino, sendo o sexo masculino mais representativo nas funções de repositor de mercadoria e auxiliar de depósito. Para os respondentes que ocupam os cargos de encarregados a idade varia de 25 a 60 anos, sendo o nível de escolaridade maior, pois a maioria cursa ou já cursou ensino superior. A distribuição por gênero é bem dividida, uma vez que foram três respondentes mulheres e dois homens. O único respondente que ocupa o cargo de gerência é homem, possui nível superior e idade entre 30 e 35 anos.

Para a coleta de dados utilizou-se de duas ferramentas: entrevista semiestruturadas e aplicação de questionário. Foram realizadas cinco entrevistas com funcionários que exercem as funções de operador de caixa e repositor de mercadorias: um repositor de mercadorias da empresa Z, uma operadora de caixa da empresa X, dois repositores e um operador de caixa da empresa Y. No roteiro de entrevista, em um primeiro momento, as perguntas buscaram extrair dados sobre como os funcionários veem seu trabalho, seu valor e sua identificação com o mesmo. Em seguida, buscou-se coletar informações sobre as formas de trabalho impostas pelas empresas. Por fim, visou-se entender se as formas de trabalho às quais o funcionário é submetido interferem no seu entendimento e na sua motivação em relação ao trabalho.

Foram realizadas, também, cinco entrevistas com alguns gestores desses funcionários e os cargos ocupados por esses gestores variam de gerente de loja à gerente de departamento. Na empresa X, a entrevista foi realizada com uma gerente de departamento de produtos hortifrutigranjeiros. Na empresa Y, foram realizadas três entrevistas, sendo elas, com um encarregado do departamento de produtos hortifrutigranjeiros, além de outras duas encarregadas, uma na área de recursos humanos e outra na área de atendimento dos caixas. Na empresa Z foi realizada uma entrevista com a gerente de recursos humanos. No caso dos gerentes, o roteiro de entrevista foi elaborado para coletar informações sobre como as empresas treinam e trabalham com suas normativas junto aos seus funcionários. Em seguida, as perguntas estavam ligadas a questões referentes à visão que essas empresas têm a respeito de sua mão de obra, como elas motivam seus trabalhadores e se eles atendem suas expectativas.

Em segunda instância, foi realizada a aplicação de um questionário, com questões abertas e fechadas, com cinquenta funcionários nas três empresas. O questionário é composto por vinte e seis questões, em sua grande maioria fechadas, mas, mesmo as fechadas, com possibilidade de inserção de observações. O questionário foi dividido em blocos, nos quais as treze primeiras questões buscavam obter informações a respeito do funcionário e sobre como ele entende seu trabalho. O segundo bloco de questões, um total de seis perguntas, buscou extrair informações a respeito dos métodos de trabalho aos quais eles são submetidos. Por fim, as sete últimas questões tinham o objetivo de entender como estava a motivação do trabalhador em relação ao seu trabalho e à empresa.

Os questionários foram aplicados em funcionários que executam as funções de operador(a) de caixa, repositor(a) de mercadorias e auxiliar de depósito. O interesse pelas funções escolhidas deve-se ao fato de que essas exigem mais a parte motora e a força física do funcionário, como nas funções de repositor e auxiliar de depósito, ou a repetição da operação durante a tarefa, como a função de operador de caixa. Como se constitui uma pesquisa teórico empírica, neste trabalho, os dados coletados *in loco* nos supermercados, dados primários, foram interpretados tendo como base os dados secundários, ou seja, dos artigos, livros e obras apresentadas na revisão teórica.

Como método de análise, utilizou-se uma adaptação do método de análise de conteúdo de Bardin (2011), que identifica três etapas básicas: pré-análise, exploração do material e interpretação inferencial. A **pré-análise** é a fase em que se organiza o material obtido por meio da coleta de dados, por isso, nessa etapa, a transcrição e leitura das entrevistas foram realizadas. Na fase de **exploração do material** é realizado um estudo aprofundado do material coletado por intermédio de atividades de codificação (BARDIN, 2011). A codificação, na presente investigação, foi utilizada para agrupar as unidades de fala dentro das categorias previamente estabelecidas, quais sejam: alienação, motivação e influência da alienação e motivação na organização.

A terceira fase do método de análise de conteúdo, expressa por Bardin (2011), é a **interpretação inferencial**, em que se busca fazer inferências e interpretações dos dados tratados. Nesse sentido, a análise de dados foi realizada, de modo a comparar os dados obtidos para cada uma das categorias, com o referencial teórico discutido, visando compreender o processo de alienação, de motivação e a influência da alienação sobre a motivação e como isso impacta a organização. Destaca-se que, em todos os momentos da presente investigação, buscou-se atender as indicações de Reay (2014), referentes ao desenho de pesquisas qualitativas, isto é, atentou-se para

a qualidade nos dados obtidos, uso de literatura relevante e descrição detalhada dos procedimentos e dados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 ALIENAÇÃO

Nas entrevistas realizadas com gerente e gestores de três redes de supermercados na cidade de Maringá, observou-se um consenso no que se refere às formas de controle do trabalho. Com exceção da empresa Z, as demais empresas dispõem de manuais impressos e treinamentos, nos quais são apresentadas as normativas para a execução das funções, ou seja, aquilo que é permitido ou não fazer em cada atividade. As instruções são apresentadas ao trabalhador assim que o mesmo ingressa na empresa.

Os gestores das empresas X e Y referem-se a esses manuais de procedimentos como “POPs” (Procedimentos Operacionais Padrão) e “Book”. São cartilhas que determinam como os colaboradores devem realizar a função em cada etapa ou atividade do seu trabalho; para os gestores o intuito disso é buscar uma padronização das operações. Nos questionários, todos os respondentes afirmam ter conhecimento sobre as normas aplicadas pelas empresas, até mesmo os da empresa Z, que não as tem formalizadas em manuais.

A respeito dessa normatização e da liberdade dos funcionários de agirem de acordo com a situação, a gestora entrevistada da empresa Y discorre da seguinte forma; “Eu digo assim que seria favorável se uma vez consultasse as bases para depois tomar uma posição, geralmente vem de cima para baixo, vem escrito e você não tem às vezes como contestar determinados procedimentos”. Da mesma forma, o gestor da empresa Y entrevistado pontua: “Então ele não tem assim [...] a eu vou chegar hoje e vou fazer isso, ou vou fazer da forma que eu acho certo ou quero, não, ele tem um padrão a ser seguido”.

Do lado dos funcionários, os respondentes dos questionários reforçam essa afirmativa sobre as normativas, onde um aponta, inclusive: “nem sempre dá para atender o cliente como a gente quer, porque não é do jeito que a gente quer [...]”. Em entrevista com um operador de caixa da empresa Y, o mesmo discorre sobre tais procedimentos da seguinte maneira:

Para mudar, pelo ao menos no meu setor, não tem muita visão de mudança, ou de a gente ter alguma flexibilidade, ou ser diferente, porque a gente segue um sistema, todo mundo tem que fazer a mesma operação, todo dia. São normas e regras que você tem que fazer passo a passo e fica meio que robótico [...].

Observa-se que a existência de manuais e treinamentos normativos, por si só, estabelece um limite a liberdade de ação dos funcionários, mesmo em situações que essa normatização pode prejudicar a satisfação do cliente. Essas ações executadas pelas empresas corroboram os estudos apresentados por Galimberti (2010), Gallino (2005) e Campos (2016), quando se referem à alienação como algo que retira do indivíduo o domínio e controle de suas atividades, de maneira que o homem se torna impotente em relação ao produto de sua prática. Para Codo (1985), essa é mais uma situação no processo de alienação, já que, segundo esse autor, a prática de padronizar retira dos indivíduos a sua individualidade. Para complementar, a realidade



observada nos supermercados é compreendida na afirmação de Sennet (2009). O autor discorre em seus estudos que, no processo de alienação, a tarefa é entendida, o que é facilitado pelas instruções via treinamentos, cursos ou cartilhas, porém a subjetividade do trabalho é algo que o trabalhador já não consegue compreender, o que para Campos (2016) pode ocasionar a degradação física e mental do trabalhador.

As falas dos gestores das empresas X e Y afirmam que, por mais simples que sejam as atividades, é preciso ficar sempre orientando e controlando para não ocorrer falhas. Uma afirmação que reforça essa situação em que a alienação retira a subjetividade e entendimento sobre o trabalho foi a pontuação de uma gestora da empresa X: “Colocar na cabeça de alguns colaboradores, que alguns são um pouco meio assim, turrões, são colaboradores cabeça dura, você tem que por na cabeça dele o porquê o para que. Para você conseguir fazer esse trabalho dele entender realmente a função da forma que ele precisa entender[...]”.

Em relações as punições, para os que não seguem as normas e padrões impostos, a grande maioria respondeu, nos questionários e entrevistas, que sempre ou quase sempre existem punições. Os principais motivos são por falhas operacionais tais como, uma execução errada de algum procedimento, mais de uma vez, e, também, por motivos comportamentais como falta, atrasos, atestados médicos falsificados, dentre outros.

Os tipos de punições apontadas por eles variam desde *feedback*, conversas formalizadas e registradas, advertência disciplinar e suspensões. Vale salientar que vários trabalhadores entendem como uma forma punição as conversas de orientação. Em entrevista, um repositor da empresa Y comenta sobre o fato de a quantidade de punições serem maior em relação às gratificações ou elogios. Já os gestores enxergam as punições como uma forma de orientar e não punir o trabalhador, a fim de que ele não cometa a mesma falha em outras ocasiões.

Ao serem questionados sobre sua autonomia para tomar decisões sobre seu trabalho, todos os trabalhadores entrevistados informaram que quase sempre se reportam a um superior quando precisam decidir. A liberdade que eles consideram ter está ligada a decisões já estabelecidas e tomadas diversas vezes, e não aquelas decisões inéditas, que nunca foram tomadas por eles anteriormente.

Ao entrevistar os gestores, todos afirmaram que os funcionários não têm autonomia, ou seja, os trabalhadores devem seguir os procedimentos estabelecidos e passados nos treinamentos. Essas informações convergem com as ideias apresentadas por Basbaum (1985), Mészáros (2016), Galimberti (2010) e Bezerra *et.al.* (2018), segundo os quais o homem alienado é educado e assume uma forma passiva, se mantém alheio a sua atividade e não tem domínio ou autonomia sobre seu trabalho.

Ao indagar os gestores sobre a divisão do trabalho dentro dos setores, todos responderam que o trabalho é dividido minuciosamente e que isso é importante para aumentar a produtividade e a ordem no ambiente laboral. Para os gestores da empresa X e Y, a divisão é importante para identificar o nível de produtividade e desempenho dos funcionários, de maneira que sem divisão ficaria mais difícil cobrar. Para o gestor da empresa Z, a divisão tem o intuito de deixar o trabalho mais prático.

Essas práticas de fragmentação do trabalho corroboram com as ideias de Taylor (1990), visto que para o autor o processo de dividir o trabalho e controlar o tempo visa a trazer a maximização da produção e dos lucros. Para mostrar como a fragmentação e divisão do trabalho nos quais os funcionários estão submetidos faz parte do processo alienante, Marx (2014), Codo (1985), Mészáros (2016) e Sennet (2009) e Bezerra *et.al.*(2018) expõem suas ideias e descrevem a divisão do trabalho

como um fator que limita a interação e faz com que o indivíduo perca a visão do todo. Dessa forma, o conhecimento não é mais do indivíduo, entretanto, é passado a ele apenas um fragmento daquele, para que execute a sua função. Tal divisão resulta em uma dependência maior do indivíduo.

Tal dependência, citada pelos autores, resultante da divisão do trabalho é reforçada na entrevista com os gestores da empresa X e Y, que afirmam ter dificuldades de fazer o trabalhador entender seu trabalho. Segundo eles, os funcionários fazem meramente aquilo que é designado a eles, dificilmente são proativos a fazer algo a mais. Uma gestora da empresa Y comenta: “Eu acredito que a maior dificuldade seria a falta de responsabilidade e o total despreparo para o trabalho, normalmente eles vêm muito despreparado muito sem responsabilidade”.

Quando questionados a respeito de como seria um trabalhador ideal, os gestores da empresa Z e Y descreveram um trabalhador que respeite e faça seu trabalho dentro das normas e procedimentos. Em outro momento, a visão de um gestor da empresa X, e outro da empresa Y, menciona um trabalhador proativo que dê tudo de si no trabalho. Os métodos de controle, metas de tempo e lucratividade exigem do indivíduo responder de uma forma superior as suas capacidades e isso retrata o efeito da alienação.

#### 4.2 SENTIDO E FINALIDADE DO TRABALHO

Ao entrevistar os funcionários e questioná-los sobre o motivo de eles trabalharem, em um primeiro momento, a resposta de todos, independente da empresa, foi: a razão é a necessidade, pois, segundo eles, é preciso garantir uma fonte de renda. Nos questionários, no que tange ao motivo pelo qual esses trabalhadores ingressaram nesse tipo de trabalho, as respostas foram, em uma ordem decrescente de importância: necessidade de dinheiro, identificação, oportunidade que foi dada, busca de crescimento e falta de opção. Essas informações corroboram os depoimentos dos gestores os quais afirmam que os trabalhadores ingressam na empresa, em busca de garantir uma fonte de renda e não porque gostariam de trabalhar nessas funções. Conforme mencionado pela gestora da empresa X, uma parte muito pequena de trabalhadores quer realmente atuar nesse ramo.

Tais considerações convergem com os estudos apresentados por Luz (2008), que discorre que o trabalhador, ao executar seu trabalho como meio de garantir sua subsistência, perde o sentido do seu trabalho e da forma como ele expressa suas capacidades. As afirmações anteriores são congruentes quando se questiona por qual motivo as pessoas permanecem no trabalho. Grande parte está nessas funções também por necessidade, outra parte porque gosta da função e, em terceiro, uma minoria de duas pessoas, desejam crescimento e desenvolvimento na área. Ao se deparar com essa realidade, a finalidade do trabalho para grande parte dessas pessoas fica comprometida. Isso porque, não existe por grande parte dos trabalhadores o que Antunes (2010), Basbaum (1985) e Bezerra *et.al.* (2018), explicam como o desejo de evolução, em que o trabalho represente algo do indivíduo, pelo qual possa expressar algo de si, trazendo o trabalho em seu sentido ontológico.

Quando indagados a respeito da identificação com suas atividades, as respostas dos trabalhadores, em sua maioria, foram sempre, ou quase sempre, que se identificam com a função. O mesmo ocorreu ao perguntá-los se gostam daquilo que fazem, visto que grande parte afirmou que gosta do seu trabalho. Percebeu-se, nesse caso, que os trabalhadores se identificam com a realização da tarefa, pois, quando indagados nas entrevistas sobre o motivo pelo qual gostam de seu trabalho,

as respostas quase sempre foram as mesmas: gostam de executar a operacionalização da função e a parte mecânica do trabalho não os desagrada, pois estão acostumados a realizá-la.

No entanto, quando mencionado sobre a importância que o trabalho tem para eles, prevaleceu a visão do trabalho como meio de garantir a subsistência, embora muitos entrevistados tenham afirmado que gostam de suas funções. Essas afirmações podem ser justificadas quando Luz (2008) e Campos (2016) discorrem sobre como a alienação distorce o significado do trabalho para o indivíduo, no sentido de envolvê-lo em uma situação na qual se projeta no trabalhador a importância do seu trabalho para a empresa e não para si próprio. Na visão dos trabalhadores investigados, sempre ou quase sempre, a importância do seu trabalho é fundamental, pois necessário no ambiente dos supermercados, mas, para eles mesmos, o trabalho é visto apenas como uma maneira de sobreviver.

Nas entrevistas, todos relataram que sentem seu trabalho desvalorizado pela sociedade. Os entrevistados pontuaram que as pessoas que executam essas funções, muitas vezes, são vistas pela sociedade como alguém sem qualificação e que busca esse emprego por não conseguir algo melhor. Em entrevista, uma operadora de caixa da empresa X comenta: “As pessoas acham que a gente trabalha atrás de um balcão e a gente não tem valor, não tem reconhecimento, que a gente não pode evoluir, acha que a gente não vai conseguir sair dali nunca, nasceu para aquilo e aquilo não é nada de importante”. Um repositor da empresa Y discorre da seguinte forma sobre a forma como acha que é visto: “Com maus olhos, porque é desvalorizado para as outras pessoas, já ouvi gente falar assim quanto você ganha? [...] ela fala: “nossa tudo isso”. Ela acha que é muito pro que eu faço”.

As considerações colocadas pelos funcionários contrapõem os argumentos de Antunes (2010), Campos (2016) e Bezerra *et. al.* (2018), no que tange à finalidade do trabalho de realizar uma intermediação no processo de humanização do homem, em que o mesmo se reconhece pelo seu trabalho como um ser social. Mesmo considerando que, em seu trabalho, o indivíduo se socialize com seus colegas e isso preencha, em parte, a dimensão social que o trabalho tem, o preconceito ao qual os funcionários referem-se ser expostos, exclui, em partes, a possibilidade de o trabalho realizar a função de sociabilizar o homem. Isso porque, nessa situação, o indivíduo, mesmo que se sinta útil para a empresa, pode ter vergonha do trabalho que realiza perante a sociedade.

Para Davis e Newstrom (1998), a empresa tem papel importante nesse processo em que o homem transcende para um ser social, uma vez que ela deve servir o indivíduo ao mesmo tempo em que ele serve a empresa. Essa situação em que o funcionário se sente desvalorizado em relação a seu trabalho é consequência do processo de alienação ao qual ele é submetido. Isso ocorre porque a preocupação por parte da empresa está em extrair sua força de trabalho e não em promover sua humanização.

Os argumentos de Antunes (2010), Davis e Newstrom (1998) e Piccinini e Tolfo (2007) destacam que o trabalho tem três dimensões na vida de uma pessoa: pessoal, profissional e social. Quando questionados sobre quais dimensões o trabalho preenche suas vidas, mais da metade dos investigados afirmou que o trabalho preenche as três dimensões, social, profissional e pessoal. Com menos frequência a resposta escolhida foi a que o trabalho preenche apenas a dimensão profissional. Em contrapartida, quando perguntado aos funcionários o que eles sentem quando executam seu trabalho, grande parte dos respondentes afirmou que se sente satisfeita pela realização de sua tarefa, referindo-se a sua operacionalização, e sente que

cumpriram seu dever para com a empresa. Dessa forma, quando se observa essa situação, o trabalhador entende que seu trabalho é útil para a empresa, entretanto, observou-se a falta de consciência sobre o que o trabalho representa para si próprio.

### 4.3 MOTIVAÇÃO

Como apresentado nas sessões anteriores, ao discutir sobre o assunto alienação, percebe-se a conectividade desse tema com motivação no trabalho. Em síntese, se a alienação influencia o comportamento do homem e a motivação tem como base o comportamento (NESTRON, 2004), um afetar o outro. Essa realidade foi corroborada na presente investigação.

Ao abordar o tema motivação nas entrevistas, indagando sobre o que os trabalhadores buscam para se sentirem motivados, as respostas predominantes foram reconhecimento e trabalhar em um local com clima agradável. No caso das entrevistas, reconhecimento, felicidade, valorização e realização profissional foram as respostas dadas pelos entrevistados, no que se refere aquilo que buscam para sentirem-se motivados. Ao estudar sobre motivação, Bergamini (2011) menciona que a base do comportamento motivado consiste na busca pelo prazer. Dessa maneira, a afirmação do autor vem ao encontro daquilo que os trabalhadores esperam para sentirem-se motivados, ou seja, fatores positivos e agradáveis que os deixem satisfeitos no seu ambiente de trabalho.

Sobre o tema motivação, os gestores informaram, nas entrevistas, que as empresas desenvolvem programas nos quais o funcionário é gratificado quando executa um bom trabalho e mantém uma postura disciplinada. Na empresa Z, o trabalhador é recompensado se não apresentar atestado, não chegar atrasado e se seu departamento atingir a meta de vendas. Nas empresas X e Y, existe uma premiação para os funcionários que mais se destacam no período de um mês e as gratificações são entregues aos funcionários em dinheiro como reconhecimento pelas ações. No caso das empresas X e Y, o intuito é motivar o funcionário a fazer sempre algo além do que lhe é designado, sendo que cada vez que fizer será gratificado.

Ao aplicar a pergunta referente às gratificações, em grande parte, mais da metade dos respondentes, pontuaram que sempre ou com frequência existem gratificações. Eles reconhecem tais incentivos, entretanto, ao especificar quais são eles, o elogio e reconhecimento foram os pontos que mais apareceram. Mesmo que a empresa pague por alguma atitude do trabalhador, a resposta gratificação em dinheiro foi pontuada por poucos funcionários. No caso das empresas pesquisadas, os gerentes indicam que as mesmas tentam motivar seus funcionários com gratificações em dinheiro, entretanto, como constatado, o que eles esperam são outro tipo de recompensa, como reconhecimento e valorização.

Nesse caso, vale pontuar os estudos de Koontz e O'Donnell (1973), Aresi (1985) e Davis e Newstron (2004), que afirmam que é preciso entender a necessidade do homem, pois este precisa de um motivo que converge com suas vontades para então dispor de suas forças para alcançar seus objetivos. Mesmo os gestores dando ênfase às gratificações em dinheiro para incentivar os funcionários, as respostas obtidas nos questionários revelam que dinheiro não é o que os eles mais prezam como fator motivacional. Os funcionários anseiam pelo desejo de serem reconhecidos pelo seu trabalho, sejam valorizados a respeito do que eles fazem. Essa constatação é corroborada por Davis e Newstron (2004) e Martins *et al.* (2018) quando relembram a teoria dos dois fatores de Herzberg, em que o dinheiro é um fator que traz satisfação, serve para a manutenção das necessidades, mas não motiva o indivíduo.

Quando perguntados acerca do que realmente os motiva, tanto nas entrevistas quanto nos questionários, as respostas dos trabalhadores foram aquelas relacionadas ao ambiente de trabalho, à equipe, ao reconhecimento pelo trabalho realizado e à vinculação do trabalho com os interesses pessoais. Tais considerações corroboram os estudos de Silva *et.al.* (2015) e Martins *et.al.* (2018) no que tange o clima e as relações dentro da empresa como fator importante para motivar um trabalhador. Em entrevista, um repositor da empresa Z pontuou que gosta da equipe e isso o motiva a trabalhar naquela empresa, sendo que não sente vontade de trabalhar quando sente que tem algo de errado no entrosamento da equipe. Para esse funcionário, o convívio social é um fator que o ajuda a permanecer na empresa. Outro respondente, um operador de caixa da empresa Y, pontuou que se sente motivado a trabalhar porque gosta de pessoas, o que evidencia que ele é motivado por uma razão que vem ao encontro daquilo com o que ele se identifica.

As afirmações acima corroboram as considerações de Davis e Newstron (2004) e Martins *et.al.* (2018) sobre a teoria de Herzberg de que, ao contrário do que as empresas imaginam, o trabalhador procura uma ligação mais profunda com seu trabalho para se motivar, não considerando somente aquilo que ele pode ter de lucro como resultado de sua prática laboral. As considerações de Davis e Newstron (2004), aliadas as de Piccinini e Tolfo (2007), também fazem uma ligação com as dimensões que o trabalho deve preencher na vida do homem, ou seja, deve atender e posicionar o homem como um ser realizado como pessoa e profissional, e inserido no meio social.

Ao perguntar quais fatores mais desmotivam os funcionários, os pontos mais citados nos questionários foram falta de reconhecimento, ambiente de trabalho, liderança falha e falta de colaboração. Destaca-se que a remuneração foi pontuada apenas por quatro respondentes em cinquenta questionários aplicados. Nas entrevistas, as respostas variaram desde falta de respeito, ambiente de trabalho a excesso de cobranças. A gestora da empresa X, responsável pelo departamento de produtos hortifrutigranjeiros, fez a seguinte colocação sobre o que mais impacta os funcionários em relação à motivação no trabalho:

O ambiente de trabalho, porque assim, se você leva tudo muito fora como se diz, falta de respeito com o profissional, isso é uma coisa que desmotiva muito o funcionário, a falta de compreensão também [...] então eu acho mais assim companheirismo também [...] no geral da loja é o que ajuda a desmotivar muito o funcionário.

Quando indagados a respeito da possibilidade de mudar algo na empresa, as pontuações dos funcionários tiveram como foco a falta de união por parte da equipe; os entrevistados questionam a individualidade entre os membros, pontuando que não existe cooperação. Essa questão, apontada pelos trabalhadores, pode ser explicada por Gallino (2005) e indica que a alienação intensifica a hostilidade e rivalidade, aumentando o sentido de competição entre os trabalhadores. Nesse sentido, a falta de colaboração pontuada pelos funcionários pode ser resultado do processo alienante a que são submetidos em seu trabalho, acarretando em um fator desmotivador e, segundo Campos (2016), gerador de enfermidades físicas e psíquicas.

Nos questionários, os entrevistados relataram não saber quanto tempo permanecerão na empresa, ao passo que nas entrevistas, dos cinco respondentes, apenas um repositor da empresa Z diz ter desejo em crescer e continuar atuando no ramo. Os demais pontuaram que possuem outros planos como profissionais. Um operador de caixa da empresa Y pontuou que ficará na empresa até o momento em

que ela achar que ele estiver sendo útil. Tem-se nessa situação a perspectiva de Marx (2014), o qual entende que a alienação traz o homem ao sentido de coisa. Na visão do funcionário, a finalidade de seu trabalho para a empresa consiste em uma ferramenta que realiza uma operação e tem valor para empresa enquanto ela considera viável.

Os gestores foram questionados a respeito do impacto da desmotivação dos funcionários para as empresas. Em dois casos, a gestora de recursos humanos de uma das lojas da empresa Y considera que esse não comprometimento dos funcionários impacta diretamente em perdas, porque não se tem alguém com vontade de realizar o trabalho de forma correta. De maneira análoga, outra gestora da empresa Y informa que, quando o funcionário trabalha desmotivado, isso acarreta uma série de consequências para a empresa, no que se refere a perdas e vendas. Para a gestora da empresa X, isso impacta para a empresa no que se refere a retenção e desenvolvimento de pessoas para assumir cargos de liderança. Segundo ela, o ambiente com excesso de cobrança e controle, no qual os funcionários da base estão inseridos, provoca neles uma reação de rejeição ao seu desenvolvimento. Assim, mesmo que se tenham programas para desenvolvimento de novos líderes, o número de interessados é muito baixo.

Entende-se, dessa forma que toda essa situação alienante que envolve o funcionário afeta no entendimento do seu trabalho. Ao não enxergar um significado mais profundo para seu trabalho, o funcionário o realiza de maneira superficial e, em alguns casos, falha. Para Silva *et.al.*, (2015), conseqüentemente, a desmotivação impacta na empresa no que se refere ao controle de perdas, retenção e desenvolvimento de seu capital humano e, principalmente, na produtividade do trabalhador, o que foi observado nas empresas investigadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo principal, esta pesquisa buscou compreender como a alienação pode influenciar os trabalhadores operacionais, no que diz respeito ao entendimento do seu trabalho e sua motivação, em supermercados na cidade de Maringá. Constatou-se que o processo de alienação do trabalho ocorre nas três empresas pesquisadas, de maneira que as etapas desse processo que mais se destacaram referem-se à padronização e fragmentação do trabalho e aos métodos de controle aplicados pelas empresas, sejam eles do trabalho ou do trabalhador. Existe, por parte das três empresas estudadas, o processo de padronização do trabalho, ocorrendo de maneira mais acentuada nas empresas X e Y. Na padronização uma série de normativas e procedimentos mostram como os trabalhadores devem executar seu trabalho de forma igual aos demais colegas que ocupam a mesma função. Esse processo retira a possibilidade de o trabalhador expressar sua individualidade e, nesse caso, o funcionário não tem muita liberdade para imprimir algo de si em sua tarefa laboral.

Existe, também, a fragmentação do trabalho, visto que o mesmo é dividido em partes e cada um fica responsável por uma etapa do processo, sendo que, por isso, o indivíduo não tem conhecimento da totalidade. Nesse caso, o conhecimento não está no trabalhador, uma vez que ele recebe apenas parte dele para executar a tarefa que lhe foi delegada. Caso o trabalhador fuja às regras e procedimentos determinados pelas empresas, é orientado ou punido dependendo da gravidade, evidenciando como as formas de controle estão presentes no processo de alienação. As situações

mencionadas anteriormente impossibilitam que o trabalhador execute seu trabalho com autonomia, uma vez que está preso às regras e o senso de criatividade é interrompido. É possível identificar de forma clara, através da literatura, que a padronização, fragmentação e as formas de controle são etapas no que se refere ao processo de alienação do indivíduo no trabalho.

Após a compreensão de como ocorre a alienação a que os trabalhadores são submetidos, buscou-se descrever, em um segundo momento, se aquela interfere na compreensão do trabalho para o indivíduo. Ao considerar que grande parte dos respondentes das entrevistas e questionários ingressa nesse tipo trabalho por necessidade, constatou-se que eles usam do trabalho como meio de garantir sua subsistência, permanecendo, em muitos casos, nas suas funções por troca de salário. Os trabalhadores alegaram identificar-se com a operacionalização de suas funções, e indicam entender que a sua função é importante para as empresas nas quais trabalham.

Dessa forma, o entendimento do trabalho para si torna-se algo abstrato, pois os funcionários entendem o que a tarefa significa para a empresa e não para si próprio. Todos os processos envolvendo normas e regras apresentadas pelas empresas buscam a valorização da execução e não do executante, isto é, busca-se produtividade, visando dar ênfase à tarefa e ao alcance de melhores resultados, e não ao desenvolvimento do ser humano.

Quanto ao seu trabalho, os trabalhadores das empresas X e Y julgam-no desvalorizado por parte da sociedade e isso se reforça na medida que os gestores das três empresas afirmam como se sentem em relação a sua mão de obra, em alguns casos tratada como desqualificada. Em sua grande maioria, os funcionários sentem que as empresas não valorizam seu trabalho; essa situação apareceu de forma mais acentuada nos funcionários da empresa X. Estes ainda pontuam sobre a necessidade de valorização, companheirismo e reconhecimento por parte da empresa e da chefia, ao passo que, em entrevistas, alguns chefes relataram que as empresas X e Y são falhas nesse aspecto.

Com a finalidade de combater essas situações, as empresas usam como meios para motivar e valorizar o trabalhador as gratificações em dinheiro por uma boa conduta ou por executar a função em um padrão acima. Entretanto, o que apresenta ter mais valor para o funcionário consiste em ser reconhecido como alguém, diferenciar-se, ser valorizado como indivíduo único. O trabalhador motiva-se à medida que seus interesses convergem com o interesse da empresa, quando encontra sentido para aquilo que faz e é reconhecido por isso. Destaca-se que é necessário haver uma ligação entre os interesses dos funcionários e os da empresa.

Quando os funcionários ingressam em um trabalho visando o dinheiro, esse objetivo corrompe a ideia a respeito do motivo pelo qual uma pessoa deve trabalhar. À medida que as empresas colocam os indivíduos em situações em que o foco está voltado unicamente para o lucro e utiliza sua mão de obra essencialmente como um meio para se chegar a ele, impondo uma série de restrições e sem valorizar a pessoa, os trabalhadores entendem o trabalho como algo sem um significado maior. Isso se reflete na motivação dos funcionários para com o trabalho, de forma que eles não compreendem seu valor como profissionais e trabalham, na maioria das vezes, por dinheiro.

Assim, as ideias e desejos desencontram-se daquilo que o trabalho deveria representar para a pessoa. Em consequência disso, tem-se um trabalhador desmotivado que não consegue realizar seu trabalho de forma satisfatória. Em grande parte, isso afeta diretamente as empresas no que se refere ao desenvolvimento de

novos líderes, visto que os funcionários não buscam se qualificar para permanecer nas empresas.

Um fator que influenciou e pode ser pontuado como algo que dificultou o desenvolvimento desta pesquisa consiste na resistência das empresas em concederem informações a respeito das formas de trabalho, por indicarem que podem estar passando informações confidenciais e de interesse estratégico. Devido a isso, as entrevistas foram realizadas, em sua maioria, com os encarregados dos departamentos que foram foco da pesquisa e não com os gerentes que poderiam dar informações mais precisas. Entretanto, o fato dos encarregados estarem mais próximos da equipe facilitou o entendimento dos comportamentos dos trabalhadores sob a perspectiva da empresa.

Diferentemente da literatura que serviu de base para esta pesquisa, buscou-se entender como acontece o processo de alienação em uma área específica: os supermercados. Ao se tratar do comportamento e das relações de trabalho dentro dessa área, um leque de possibilidades de pesquisas se abre a respeito desse assunto.

Nessa orientação, futuras pesquisas podem buscar investigar formas de os supermercados minimizarem os impactos negativos nos trabalhadores e conseguirem equipes profissionais com um nível de competência e engajamento maior. Outro ponto que pode ser aprofundado diz respeito a como a liderança, no caso os encarregados, podem influenciar o processo de inclusão e preparação desses funcionários dentro das empresas. Por fim, buscar compreender como o nível de instrução dos trabalhadores pode interferir no processo de alienação, e quais impactos podem gerar para o indivíduo, também se mostra relevante. Conclui-se que tais propostas de pesquisas, juntamente com a pesquisa realizada, apresentam um cunho acadêmico, mas também, e essencialmente, social, uma vez que entender o homem e a relação com seu trabalho consiste em focar no desenvolvimento do próprio homem na sociedade.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES. R. **Os Sentidos do Trabalho**. 2. Ed. São Paulo: Boitempo, 2010.

ARESI. A. **A Angústia do homem em busca da felicidade**. 1. ed. São Paulo: Mens Sana, 1985.

ARRUDA, J. J. **Revolução Industrial e Capitalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Persona, 2011.

BASBAUM, L. **Alienação e Humanismo**. 6. ed. São Paulo: Global, 1985.

BERGAMINI, C. W. **Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. Psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.



BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEZERRA, M. S.; PIANA, M.C.; TEIXEIRA, L.V.V. Categoria trabalho: de sua ontologia ao sistema capitalista. In: EIPOS – ENCONTRO INTERNACIONAL DE POLITICA SOCIAL, 2018, Vitória. **Anais...** Vitória: 2018.p1-14.

CAMPOS, M. R. Trabalho, Alienação e Adoecimento Mental: as metamorfoses no mundo do trabalho e seus reflexos na saúde mental dos trabalhadores. **Em Pauta: Revista de Políticas Públicas**, v. 2, n. 2, p. 797-811, 2017.

CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES. MINISTÉRIO DO TRABALHO. Acesso em: 01/02/2021. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>.

CODO, V. **O que é Alienação**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma Abordagem Psicológica. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE TECNOLOGIA, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 3., 2012, Pernambuco: UFPE, 2012. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/236163352\\_ALIENACAO\\_NO\\_TRABALHO\\_revisitando\\_o\\_conceito\\_na\\_atual\\_era\\_da\\_informacao\\_e\\_do\\_conhecimento](https://www.researchgate.net/publication/236163352_ALIENACAO_NO_TRABALHO_revisitando_o_conceito_na_atual_era_da_informacao_e_do_conhecimento)>. Acesso em 28 mai. 2016.

GALIMBERTI, U. **Dicionário de Psicologia**. São Paulo: Loyola, 2010.

GALLINO, R. **Dicionário de Sociologia**. 1. ed. São Paulo: Paulus, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRESSLER, L. A. **Pesquisa educacional**: importância, modelos, validade, variáveis, hipóteses, amostragem, instrumentos. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1983.

GOLDENBERG, M. **A Arte de Pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

LIMA, A. A. **O Problema do Trabalho**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Educam, 2005.

LUZ, R. S. da. **Trabalho Alienado em Marx**: a base do capitalismo, 2008. 101f. Dissertação Mestrado. Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Filosofia, Pontifícia Universidade Católica, Rio grande do Sul, 2008.

MARX, Karl. **O Capital**: Crítica da Economia Política. 32. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

MARTINS, C. S.; RIBEIRO, M. E. O.; ANTONIOLLI, B. I.; SILVA, J. M. S. Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. **Revista multidisciplinar e de Psicologia**, v. 12, n. 39, p. 262-281, 2017.

MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. 2. ed. Rio de Janeiro: Eldorado, [ S. I.].

MÉSZÁROS, I. **Marx: A teoria da Alienação**. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

MILIONI, B.; TOLEDO, F. de. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PICCININI, V.; TOLFO, S. R. **Sentidos e significados do trabalho**: Explorando o conceito, variáveis e estudos empíricos brasileiros. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/20490/000612560.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 mai. 2016.

REAY, T. Publishing qualitative research. **Family Business review**, v. 27, n. 2, p. 95-102, 2014.

SENNET, R. **A Corrosão do Caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVA, L. R. F.; MOUSQUER, L. D.; SCHADECK, M.; RODRIGUES, L. A. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2015.

SUPERMERCADO MODERNO. **Ranking por faturamento de supermercados no estado do Paraná**. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/ranking-de-supermercados>>

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	15-05-20
Aprovado em:	29-01-21
ID do artigo	#2715
Editor Científico: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	